



SGホールディングスグループが挑む人事の意識改革 戦略人事を実現するべく、人事が身に付けるべき「学びの姿勢」

佐川急便を中核とする、総合物流大手のSGホールディングスグループでは、さらなる発展に向け、人的資本経営の実践及び、それらを強力に推進するために人事担当者一人ひとりのレベルアップや意識改革に取り組んでいます。その一環として、グループの全人事担当者向けの学びと気づきの機会として「HR Professional College」を実施しました。プログラムは全8回にわたり人事領域に関連する幅広いテーマで講義とディスカッションを行い、大きな成果を上げました。

※HR Professional Collegeとは

SGホールディングスグループ全事業会社の人事担当者を対象にした、8か月間にわたる育成プログラム。各社人事が適切な課題設定や企画ができるようになり、グループ全体の人的資本を高めていくことを狙いに実施。

テーマ		講義概要		
第1回	人事に必要な「言語化力」	人事課題が乱造される背景	人事の言語化力	言語化するためのポイント
第2回	人材育成の本質	良い/悪い人材育成	最強の人材育成理論	自己認識の重要性
第3回	評価と評価者育成	評価制度が機能しないワケ	評価運用のポイント	評価者育成の本質
第4回	昇進昇格と選抜の基本	人選力が高い企業の条件	人材要件のパラドックス	昇進昇格制度の位置づけ
第5回	異動・配置とキャリア自律	異動・配置のリアル	ミドルとキャリア自律	昇進昇格の真実
第6回	リスクリングの探求	学ばない理由と学ぶ理由	意味のある学びの提供	学びへの衝動をデザインする
第7回	教育体系の考え方	体系化しない教育体系	教育体系のゴールと焦点	教育体系見直しのポイント
第8回	ミドルマネジャーの育成・支援	ミドル崩壊のメカニズム	管理職クライシスの立て直し方	管理職分業化のすゝめ

そこで今回は、SGホールディングス株式会社 人事部の須賀 ますみ氏にご登場いただき、株式会社リードクリエイトの吉田 卓氏、並川 喜則氏よりグループ人事の抱える課題や、研修で得た変化、人事に求められる役割などをお伺いしました。(以下敬称略)

人事の「言語化力」不足と育成機会の不足の解消に向けて

並川 須賀さん、本日はどうぞよろしくお願いいたします。「HR Professional College (以下：HRPC)」をスタートさせてから、気づけば1年以上が経ちますが、まずはこのHRPCを始められた背景からお聞かせいただければと思います。

もともと須賀さんからは、コーポレート人材、とりわけ人事パーソンの育成を強化したいという課題感をお伺いしており、一方で弊社としても、多くのSGホールディングスグループの各社様とお取引をさせていただく中、各社人事の方々に「もったいないな」と感じる場面もたびたびございました。須賀さんはホールディングスのお立場からグループ人事をどのようにしていきたいとお考えですか？

須賀 今後、さらに強化したいポイントとして「適切な課題設定を行うこと」がございます。そう感じる理由として大きいのは、言語化するのが得意ではないという点です。曖昧な表現をしたり、抽象的な言葉を使ったりするので、論点がぼやけてしまうんです。ですので、HRPCの第1回のテーマは「人事に必要な言語化力」にさせていただきました。これができるようになれば、さらにグループ人事を強固なものにできると思い、私自身もずっと強化したいと思っていました。



また、日々目の前の業務に忙殺されているため、人事メンバーの育成になかなか手が回らないという課題もありました。よって足元の強化という意味で、まずはホールディングスの人事メンバーの育成に注力したいと考えていましたが、せっかくこういう企画をするのならば、グループ全体で底上げをしたほうがいいのではないかと思います。

幸いにも、リードクリエイトさんには当グループ内の10社以上をご支援いただいております。見方によっては、吉田さんや並川さんのほうが私よりグループ人事の現状を詳しく理解されているかと思います。そういう皆さんとタッグを組んで、人事に関して様々なことを何度も壁打ちさせていただきながら企画を進められたのは、とても心強かったです。

並川 HRPCを始める前にも「言われたことをきちんとできるのに加え、自分の守備範囲を広げてほしい」とご相談いただきましたが、やはり業務の縦割りが影響している面もあるのでしょうか。吉田もHRPC期間中に「労務担当は労務のことだけ考えていけばいいのではありません。従業員にしてみれば、皆さんは等しく人事ですよ」とずっとお伝えしていた通り、そういった意識改革も必要だと感じておりました。一緒にお仕事をさせていただいても、自分たちで考えるというより、勉強しろと言われたら勉強する、といったスタンスを感じることもありました。

須賀 言われたことがきちんとできるというのも素晴らしいとは思いますが、今以上に自分から情報を取りに行ったり、学びに行ったりする姿勢は持ってほしいところです。ですので、特に若いメンバーには事あるごとに自己研鑽の必要性も伝えるようにしています。HRPCのような取り組みに関しても、本来はホールディングスが主導して動くべきではないのかもしれませんが、何か学びのきっかけになればと思い、始めました。

とはいえ、「会社が研修を用意してくれた。自分たちはそれに参加すればいいんでしょ」というスタンスにならないように、HRPCを企画する際は、プログラムに自社の状況や課題を相互に意見交換する場面を必ず盛り込むなど、より主体的に取り組める建付けにさせていただきたいということをお願いしました。

自分事化するための 仕掛けやネットワーキングを大事にしたかった



並川 それ以外にHRPCに対してどのようなことを期待されましたか？

須賀 リードクリエイトさんとは長くお付き合いをさせていただいていることもあり、我々のグループについてよく知ってくださっているというのが、この企画をお願いした理由でもあります。そのため、御社のコンテンツをベースにしつつも、それをいかに我々のグループに合ったプログラムにカスタマイズしていただけるか、というところに期待しました。特にみんなが共感で

きるような実例やグサッとくるエピソードなどを織り交せて、机上の空論でない、よりリアルな研修内容を目指しましたし、実際にそういう形に仕上げただけだったかなと思っています。

並川 リアルな内容にするうえで、人事メンバーへのアンケートはとても役立ちましたね。

吉田 そうですね。よくありがちな満足度アンケートではなく、学んだことを職場でどう活かしているのか、また次のテーマに向けてどんな問題意識をお持ちなのかを答えていただくことで効果検証ができましたし、各セッションのプログラムを設計するうえでも大いに役立ちました。

須賀 とにかく自分事として考える、加えて行動させたかったんです。よく講演などに積極的に足を運んでインプットは一生懸命行っても、話を聞くだけで満足してしまう人がいます。でもインプットだけでは意味がなく、それこそ気づきや学びを自分なりに言語化し、どんどんアウトプットしてほしいですね。今回参加者にアンケートを書いてもらったのも、それが狙いの一つでした。

吉田 非常に効果的だったと思います。須賀さんも最初から、もっとアウトプットしてほしいとおっしゃっていましたね。

並川 HRPCを企画するにあたり、大事にした点やこだわった点はございましたか？

須賀 こだわった点を一つ挙げるとすると、ネットワーキングです。吉田さん、並川さんと何度もご相談をさせていただきながら、この企画を通じて約200名のグループ人事みんなが交流し、学び合ったり相談し合ったりしながら、グループ人事が一体となって良いものを作り上げていければと考えていました。オンラインでも研修ができるのは重々承知していますが、あえて2回に1回は係長以上は対面で実施したというのも、ネットワーキングを大事にしたかったからです。

吉田 やはり顔を合わせながら、コミュニティやネットワーキングを広げていくことはとても大事ですね。

須賀 ちなみに、他の会社さんも対面研修に戻りつつあるんでしょうか？

並川 研修はかなり対面実施に戻っていますね。特に選抜型・階層別など一定の役職以上の方々が集まる研修は8割程度が対面実施の流れになっています。

須賀 そうなんです。世の中は対面に回帰しているという状況も、グループ内だけで仕事をしていると知ることができないので、こうした貴重な情報をすぐに教えていただけるのも、とてもありがたいです。

人事の究極の役割は「社員をしらけさせないこと」 そのためには人事が率先して学ばなければならない

須賀 吉田さんは実際に講義をしていただく中で、グループ各社の人事の現状をどのようにご覧になられましたか？

吉田 私が人事メンバーの方々と接して感じたことは、ご自身の担当領域以外への関心がやや薄いのではないかということでした。人事の仕事は数多くありますが、何が一番重要かという、「社員をしらけさせないこと」だと思います。しかし担当領域のことしか考えない、もしくは研鑽しないでいると、育成・評価・処遇など人事イベントごとに言っていることや方針にズレが生じてしまい、結果的に社員をしらけさせることになっていきます。それは人事の求心力の低下や、現場と人事のパワーバランスの崩壊にも繋がりがかねません。



そのため個々の担当領域に閉じこもらず、ぜひ新たな領域にも幅出ししながら、人事全体としての最適解を探究してほしいと考えています。人事自らが学ぶからこそ、他の社員にも学ぶ必要性を伝えることができると思います。私は決してグループ人事の方々に学ぶ姿勢がないとは思いません。ただ、各々のスコープが狭く、自分の立ち位置や役割認識が曖昧になっている方が多いと感じます。

須賀 おっしゃる通りで、それぞれの人事施策をもっと連動させ、単発の施策で終わらせないことはとても重要だと私も感じています。これは先ほど並川さんもおっしゃったように、業務の縦割り感による弊害もあるかもしれません。ホールディングス人事部も、その壁を取っ払うために、部内のミーティングの進め方を工夫するなど試行錯誤を繰り返しているところです。

吉田 また自分の専門外のことに関しては、知識や経験がないため口を出せない、出たくないという心理もあるのでしょうか。そうすると建設的な対話や議論ができないんですね。そういう意味では、もう少し人事の中で「経験の幅出し」をしていくとか、人事横断でプロジェクトを立ち上げるとか、「人事」というものをもっと包括的に捉える癖をつけていただきたいと思います。



須賀 そうですね。実は私も、議論を避けたがる人が多いなどは常々感じていました。ミーティングで質問や意見が出ないと、「今日も滞りなく終わった」と喜ぶ人も少なくありません。本来ミーティングは報告だけの場ではなく、色んな意見をぶつけ合う場にしてほしいですし、もし全く意見がでなかったら逆に私なら「自分の伝え方が悪くて、意見をもらえなかったのかな」くらいに思ってしまいます。

吉田 もう一つ感じたのは、皆さんの中で「共通言語」をお持ちではないですね。労務・採用・教育・評価の間に共通言語がない。それだと、お互いに話をしているようで、実は「文脈や意味までは分かち合っていない」という状況になっています。これではそれぞれの人事施策が連動していきません。

皆さんとても真面目に仕事に取り組んでおられますが、共通言語を持って語り合ったり、担当領域を超えて学び合ったりするという部分を強化していくと、より一層良くなると感じます。実はHRPCの講義が毎回終わるたびに人事の皆さんが集まり、研修内容に基づいて自社の課題や改善点を問い直すためのディスカッションを行っていた事業会社さんの中にはありました。

須賀 そうでしたか。我々としてもそこが一番目指したかったことなので、そういう会社があったのは嬉しい限りです。今後さらに増えていくといいなと思います。

社員に変化を求める前に まずは人事が変わる必要がある

並川 HRPC実施後、人事の方々にどのような変化や成果が見られましたか？

須賀 ホールディングス人事では、「言語化」という言葉を部内でよく耳にするようになりました。また自分の担当領域外のことに関しても思案するようになり、「あのときHRPCで吉田さんがおっしゃっていたね」といった形で、それこそ共通言語を通じて会話ができるようになったと感じます。

並川 先ほどのアンケートに関しても、次回のテーマに向けて問題意識をお尋ねすると、当初は「担当外なのでわかりません」といった回答が多かったのですが、回を重ね後半になってくると、そういった思考停止のような回答がどんどん減り、ご自身なりの考えをしっかりと明記いただけるようになりました。確実に皆さんの意識は変わってきていると感じます。

須賀 もう一つ変わったと実感しているのは、一人ひとりのキャリア意識です。第5回の「異動・配置とキャリア自律」の講義の中で、ミドルのキャリアについて「万年課長の悲哀」という切り口でお話いただきましたよね。あの話

の内容に「他人事でない」と感じた人が多かったようで、私はメンバーと四半期に1回面談を行っているのですが、その中でも今後のキャリアの話がかなり出ました。なかには新しいことに挑戦したいということで、資格を取った課長もいたほど、メンバーにとって良いきっかけになったのかなと思います。

並川 今後、人的資本経営を推進するうえで、またSGホールディングスグループの発展を支えるうえで、人事に求められることは何だとお考えですか？

須賀 グループとしては人事のシェアードサービスを持っておりまして、共通化できる業務についてはそちらにお任せし、各社人事は今まで以上に、施策づくりなどコア業務にシフトしていく必要があると考えています。要するに、人間にしかできないことに注力していこう、ということです。

一方で、これからは私たち自身が生成AIなどをうまく活用していくことも重要だと思っています。実はホールディングス人事内ではDX研修に参加したメンバーにそのナレッジを共有してもらい、今ではほぼ全員がAIを使えるようになりました。ただここで鍵を握るのは、やっぱり言語化なんですね。人間側が言語化できていないと、AIに対してうまく問いを立てられませんから。そういう意味でも、人事の言語化力というところは今後も引き続き強化していきたいと思っています。

吉田 実は今回、須賀さんと企画をご一緒にさせていただき、日本の企業人事にはなかなかいない珍しい方だなと感じたことがありました。あるとき、200名の人事メンバーに対して「社員に変われと言う前に、まずは人事が変わらなければならない」と強く訴えかけておられましたよね。あの熱量、思いの強さには本当に圧倒されました。私は、「人事部門のリーダーシップ不全」こそが、色々な施策を形骸化させたり、機能不全に陥らせたりする要因だと思っています。人事から発信される当たり障りない施策やメッセージが横行すると、現場に不信感が募り、結果それは施策に対するしらけにも繋がりがねません。



巷では「人事は保守的で、手堅い人が向いている」と言われることもありますが、私は必ずしもそうだとは思っていません。思いや考えをハッキリと表明し、主体的意思を持って関係者を巻き込んでいくリーダーシップが問われる仕事なのだと、須賀さんとご一緒させていただき、改めて実感いたしました。

須賀 いつも熱くなって強い口調になってしまうんですね。

吉田 熱量や思いの強さはとても大事だと思います。人事は業務の性質上、どうしても「無難」「角が立たない」ことを重視される方が多いと感じますが、須賀さんの持っている感覚を多くの人事に届けたいなと思って今回インタビューをお願いしたという経緯もございます。

並川 では最後に、リードフリエイトに対するご要望や期待することがございましたら、ぜひお聞かせください。

須賀 組織を強くするためには、基本的に社員一人ひとりが自覚を持ち、自分たちの力でレベルアップしていく必要があると思っています。例えば研修なども、できる範囲で内製するのが理想でしょう。「教える人が一番学べる」というのが私の持論です。とはいえ、御社のような外部の方々の視点や専門的な知見も必要不可欠です。社外の方だからこそ気づけること、言っていただけることは沢山あると思いますし、SGホールディングスグループの人事を外からも育てていただきたいです。

私は人事基盤をさらに強くするために、中から頑張りますので、御社には引き続きパートナーとして伴走いただければと思います。

並川 これからも御社のお役に立てるよう、グループ人事の皆様の育成をご支援できたらと思っています。本日はありがとうございました!

**須賀 ますみ氏**

SGホールディングス株式会社 人事部 担当部長

大学卒業後、システムエンジニアとしてキャリアをスタート。金融系大規模SIプロジェクトのプロジェクトマネージャーなど経験後、人事へキャリアチェンジ。2018年に佐川急便株式会社に転職し、人事担当部長を務める。2023年にSGホールディングス株式会社に移り、現職。グループ全体の人事領域を牽引している。

**吉田 卓氏**

株式会社リードクリエイト 常務取締役

大学卒業後、大手金融機関に入社。企画部門を経て、人事部で育成・評価・異動業務に従事。2005年、株式会社リードクリエイトに入社。リーダーの選抜・育成を軸に人材開発支援を担当し、これまでソリューションに携わった企業は500社以上。一般論に留まらない「実践知」をベースにしたセミナーも多数開催。2021年より現職。

**並川 喜則氏**

株式会社リードクリエイト ソリューション事業本部 マーケティング推進チーム リーダー

2008年、株式会社リードクリエイトに入社。人事評価や360度、アセスメントプログラムの設計や導入、運用支援を中心に、各社の人事課題解決に取り組む。2020年からは全社の営業改革を推進。現在は各社人事の支援をするとともに、マーケティング組織の責任者としてプロモーション、インサイドセールスを統括している。

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。1～2日以内に担当者より回答いたします。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

協力：株式会社リードクリエイト

※本記事の内容は、取材時(2025年7月)の情報に基づいています